

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS PADA CV. PURI LAUTAN MUTIARA

I Gde Yudiaris

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: arisyande90@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) lingkungan internal dari perusahaan, 2) lingkungan eksternal dari perusahaan, dan 3) alternatif strategi apa yang bisa diambil dalam menghadapi persaingan bisnis di CV. Puri Lautan Mutiara. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif. Data yang dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi dianalisis menggunakan analisis faktor internal (*Internal Factor Analysis Summary*), analisis faktor eksternal (*External Factor Analysis Summary*) dan analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan internal perusahaan memiliki posisi yang kuat dimana kekuatan memiliki nilai total sebesar 1,30 berbanding kelemahan sebesar 0,70. Posisi perusahaan terhadap lingkungan di luar juga memiliki posisi yang kuat dimana peluang perusahaan memiliki nilai total sebesar 1,70 berbanding kelemahan sebesar 0,70. Dilihat dari nilai total dimana kekuatan sebesar 1,30 lebih kecil dari peluang 1,70 berdasarkan kuadran SWOT maka pilihan alternatif strategi yang bisa diambil adalah strategi *Stable Growth*.

Kata Kunci: Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal dan SWOT

Abstract

This article aimed to know 1) the internal environment of the company, 2) the external environment, and 3) the alternative strategies which can be taken in facing business competition in CV Puri Lautan Mutiara. This research uses descriptive research design. The data collected by using interviews, observation and documentation were analyzed by using analysis of internal factors (Internal Factor Analysis Summary), the analysis of external factors (External Factor Analysis Summary) and SWOT analysis. The results of this study indicated that the internal environment of the company had a strong position in which the force had a total value about 1.30 versus 0.70 of the weakness. The company's position on the environment outside also had a strong position where the opportunities of the company had a total value of 1.40 versus 0.80 for weakness. From the total value in which the strength 1.30 is less than 1.40 opportunities based on SWOT quadrant, so the alternative strategy that can be taken is Stable Growth strategy.

Key word : the internal environment, the external environment, and SWOT

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia usaha dewasa ini tampak meningkat. Hal ini menyebabkan manajemen setiap perusahaan mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif menghadapi pesaing. Perusahaan yang ingin berhasil memperoleh laba serta dapat bertahan selama bertahun-tahun dengan tumbuh dan berkembang, tidak boleh menggantungkan diri pada cara kerja masa lampau yang kurang efisien, kurang ahli dan tidak profesional. Perusahaan harus mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik, sehingga perusahaan dapat bertahan hidup dan terus berkembang dimasa yang akan datang. Keadaan dunia usaha berubah seiring dengan perubahan selera konsumen dan perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya. Situasi pasar yang berubah setiap saat sulit untuk diramalkan dan dipastikan dimasa mendatang. Perubahan-perubahan tersebut berupa hal positif yang dapat menunjang kelangsungan perusahaan, sedangkan perubahan yang negatif dapat mengancam perkembangan dari perusahaan itu sendiri.

Kelangsungan hidup perusahaan di era kompetisi global menuntut manajemen untuk menyusun perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Perubahan-perubahan yang perlu direpson oleh perusahaan bukan hanya berorientasi pada produk perusahaan saja, melainkan pada aspek-aspek penting yang menyangkut kinerja suatu perusahaan sebagai suatu entitas yang berada di bawah masyarakat. Kinerja suatu perusahaan sangat penting tergantung pada bagaimana manajemen mengelola dan melaksanakan aktifitas tersebut. Kemampuan suatu perusahaan untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja perusahaan itu sendiri. Perusahaan yang tidak mampu bersaing untuk mempertahankan kinerjanya lambat laun akan tergusur dari lingkungan industrinya dan akan mengalami kebangkrutan. Strategi sudah tidak asing lagi bagi pelaku bisnis, karena dalam peranannya strategi mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya. Pada

dasarnya strategi memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran.

CV. Puri Lautan Mutiara (PLM) adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang export kerajinan, terutama kerajinan perhiasan perak. Usaha yang berdiri sejak tahun 1997 ini pada awalnya adalah sebuah usaha non-produksi yang bergerak dibidang jasa jual beli saja. Lambat laun perusahaan ini mulai memproduksi sendiri produknya yang mengakibatkan CV PLM, berkembang menjadi perusahaan manufaktur. Keadaan ekonomi zaman sekarang dengan banyaknya kebutuhan hidup membuat kebanyakan orang mengalami masalah di bidang ekonomi. Daerah pemasaran hasil produksi CV.PLM seluruhnya untuk tujuan export, dengan negara tujuan utama Amerika Serikat. Oleh karena itu pada saat-saat tertentu volume produksi mengikuti perkembangan musim di Amerika Serikat. Misalnya pada saat menjelang hari Natal, permintaan cenderung meningkat mulai bulan September s/d November. Disamping itu pemasaran juga dilakukan dengan sistem *online*, yaitu melalui *website*, sehingga orang dari manapun di dunia bisa memesan produk yang dihasilkan CV.PLM. Berlokasi di Desa Selat, Singapadu CV.PLM memiliki begitu banyak kompetitor dibidang pemasaran dan produksi kerajinan perak dengan banyaknya perusahaan sejenis yang membuka usaha di sekitaran desa Celuk sehingga kemungkinan akan menjadi ancaman bagi posisi perusahaan.

Analisis lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor-faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kelemahan dan kekuatan sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dalam menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. Sebelum perusahaan melakukan kegiatan hendaknya mawas diri dalam mengkaji kekuatan dan kelemahan diri sebelum menentukan atau mengubah tujuan dan menggariskan tindakan pencapaian tujuan yang merupakan konsekuensi logis yang perlu ditempuh perusahaan agar lancar dalam operasinya.

Dalam menganalisa lingkungan internal ada beberapa unsur yang dianalisis yaitu: 1) sumber daya perusahaan adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna mendukung perkembangan perusahaan, diantaranya sumber daya manusia, sumber daya produksi, sumber daya keuangan, pemasaran serta penelitian dan pengembangan. Untuk menciptakan keunggulan bersaing apalagi yang berkesinambungan, manajemen harus mampu menggabungkan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan kemampuan yang akhirnya menjadi sumber bagi kompetensi inti. Sumber daya perusahaan ini dibedakan menjadi dua yaitu sumber daya berwujud dan tidak berwujud. 2) Kapabilitas adalah kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan (Lestari, 2011: 48). Kapabilitas adalah suatu kombinasi untuk sumber daya yang dimiliki perusahaan baik yang berwujud atau tidak berwujud. Keahlian dan pengetahuan manusia merupakan hal yang paling signifikan dan merupakan segala akar bagi keunggulan bersaing dan merupakan dasar utama bagi kemampuan perusahaan yang seharusnya dimiliki para karyawan. 3) Kompetensi inti adalah sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan melebihi pesaingnya. Sumber daya dan kapabilitas adalah dua hal yang sangat diperlukan dalam proses implementasi strategi yang selanjutnya mewujudkan nilai yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan dari lingkungan eksternal. Pasar yang lebih luas dengan diterapkannya perdagangan bebas dapat memudahkan perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar di negara lain. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari variable peluang dan ancaman yang dibagi dalam tiga wilayah utama, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan pesaing. Lingkungan eksternal

merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Lingkungan eksternal itu sendiri berada di luar kendali yang sifatnya tidak dapat dijangkau oleh perusahaan. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang tidak dapat dipengaruhi oleh perusahaan (Yogi, dkk. 2007: 32). Agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik, maka keberadaan lingkungan eksternal harus diperhitungkan secermat mungkin. Hasil identifikasi perusahaan tentang lingkungan eksternal disesuaikan dengan lingkungan internal. Pencocokan kedua lingkungan ini merupakan dasar untuk menentukan kesesuaian dengan misi strategisnya dan untuk mengambil tindakan dalam mencapai daya saing yang strategis (Lestari, 2011: 29).

Lingkungan eksternal perusahaan memiliki dua (2) komponen utama yaitu : 1) Lingkungan umum yaitu sekumpulan elemen/ kelompok dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan di dalamnya (Lestari 2013: 31). Ada 6 (enam) segmen lingkungan, yaitu: demografis, ekonomi, politik/ hukum, sosiokultural, teknologi dan global.

Elemen-elemen yang ada dalam lingkungan ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan. Walaupun tidak langsung, namun dalam jangka panjang perubahan yang terjadi pada elemen lingkungan ini dapat menjadi panduan bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang dan mengantisipasi peluang.

Salah satu tujuan penting dari lingkungan umum adalah untuk mengidentifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Jika lingkungan umum atau makro bersifat global maka

lingkungan mikro lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro.

Menurut Michael Porter (dalam Lestari, 2011), dalam melakukan analisis lingkungan industri perlu memperhatikan model lima kekuatan dalam persaingan (*five competitive forces*). Kelima kekuatan persaingan tersebut adalah ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli dan persaingan antar produksi. Setelah selesai melakukan analisis lingkungan pada perusahaan baik analisis lingkungan internal dan eksternal, maka tahap selanjutnya adalah memasukkan ke dalam analisis SWOT untuk mencari alternative strategi apa yang bisa digunakan oleh perusahaan.

Analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki dan akan dihadapi oleh perusahaan. Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT adalah indikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Rais (2009: 4), metode analisa SWOT dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan

menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Teknik analisis SWOT pada dasarnya merupakan suatu teknik untuk mengenali berbagai kondisi yang menjadi basis bagi perencanaan strategi (*strategic planner*). Tujuan utama perencanaan strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. Lebih lanjut dijelaskan analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif. Rancangan penelitian ini di gunakan karena mampu menggambarkan analisis lingkungan internal dan eksternal serta strategi apa yang tepat digunakan oleh CV. Puri Lautan Mutiara dalam menghadapi persaingan global. Hal ini sejalan dengan pendapat Bogdan dan Taylor (dalam Moloeng, 2004) yang mengemukakan bahwa prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat di amati. Penelitian ini akan menggambarkan atau memaparkan analisis SWOT dalam penentuan strategi bersaing pada CV. Puri Lautan Mutiara. Penelitian yang didukung melalui pengumpulan data melalui teknik wawancara (interview) dan pengamatan (observasi).

Subjek dalam penelitian ini adalah manajer dan karyawan CV. Puri Lautan Mutiara. Objek dalam penelitian ini adalah lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang akan dikaji dalam variable SWOT, yakni kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah: 1) metode wawancara dimana pada penelitian ini menggunakan wawancara tidak berstruktur guna memberikan manajer dan karyawan kebebasan saat menjawab dan tidak terikat pilihan-pilihan yang membuat mereka bingung. Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh CV. Puri Lautan Mutiara, peluang dimasa yang akan datang serta bagaimana strategi dalam mempertahankan eksistensinya dan ancaman yang akan di hadapi oleh CV. Puri Lautan Mutiara, 2) metode observasi dimana peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap CV. Puri Lautan Mutiara untuk memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Fokus pengamatan tertuju pada keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, kelemahan yang menjadi faktor penghambat perusahaan, peluang dimasa yang akan datang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan, 3) metode dokumentasi dimana peneliti melihat dan mempelajari catatan-catatan serta dokumen yang berhubungan dengan gambaran dari perusahaan baik visi dan misi, keuangan, dan struktur organisasi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) analisis IFAS (*Internal Factory Analysis Summary*) dimana analisis IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan, melalui pendekatan fungsional sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan di daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut. IFAS matriks dikembangkan dalam lima tahap, yaitu:

- (1) membuat daftar *critical success factor* seperti yang telah diidentifikasi pada *internal audit process* sekitar 10-20 faktor internal, termasuk faktor kekuatan rasio dan angka komparatif

- (2) beri bobot nilai pada masing-masing faktor mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) bagi masing-masing faktor. Nilai bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaannya. Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk memiliki peran yang paling besar pada prestasi organisasi diberikan nilai tertinggi, demikian pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus 1

- (3) beri rating (nilai) antara 1-4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mempunyai kelemahan yang besar (rating 1), kelemahan yang kecil (rating 2), kekuatan yang kecil (rating 3), kekuatan yang besar (rating 4). Jadi sebenarnya rating mengacu kepada perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan itu berada

- (4) kolom bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan skornya, dan

- (5) jumlah total skor masing-masing variabel, nilainya merupakan nilai bagi organisasi dari sisi IFAS matriks

- 2) analisis EFAS (*External Factory Analysis Summary*) digunakan untuk menganalisis berbagai hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial budaya, demografi lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, informasi tentang persaingan di pasar industri dimana perusahaan itu berada. Sebelumnya perlu diketahui disini bahwa penentuan *scoring* dan *critical success factor* angkanya bebas, yang dipentingkan disini bahwa skor tersebut menunjukkan besarnya pengaruh (dampak) dari masing-masing faktor tersebut terhadap perusahaan yang bersangkutan. Ada lima tahap pengembangan EFAS matriks, yaitu

- (1) membuat *critical success factor* yang diidentifikasi dalam *eksternal audit process* yang

mencakup perihal peluang dan ancaman. *Critical success factor* tersebut dibuat secara spesifik dengan menggunakan teknik statistik seperti prosentase, rasio dan perbandingan jika memungkinkan

- (2) menentukan bobot *critical success factor* dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan mencerminkan persepsi tentang pentingnya suatu faktor tertentu dibandingkan dengan faktor yang lain
- (3) setiap *critical success factor* diberi rating antara 1-4
- (4) kalikan antara bobot dan nilai ratingnya untuk mendapat skor untuk semua *critical success factor*
- (5) jumlahkan skor untuk mendapatkan nilai skor total untuk perusahaan sudah tentu bahwa dalam EFAS matriks kemungkinan nilai terbesar adalah 4,0 dan nilai terendah adalah 1,0. Total skor 4,0 berarti bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total skor sebesar 1,0 berarti strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Analisis *TOWS* atau *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran CV Puri Lautan Mutiara. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*). Berikut ini adalah rincian mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Faktor Internal, yang berasal dari dalam lingkungan perusahaan seperti kekuatan dan kelemahan antara lain:

- 1) kekuatan terdiri dari:

- (1) produksi *handmade* memiliki selera tinggi di Amerika dan Eropa
- (2) jaringan pemasaran ke luar negeri dengan ekspor produk sampai ke Amerika dan Eropa
- (3) kondisi keuangan stabil dan cenderung meningkat
- (4) reputasi yang baik dalam pelayanan baik pemesanan, produksi dan kecepatan dalam pengiriman barang

- 2) kelemahan terdiri dari :

- (1) belum menggunakan tenaga mesin sehingga mengurangi volume produksi
- (2) tidak memiliki motif perak sendiri
- (3) perencanaan sistem produksi belum maksimal, dimana perencanaan ditentukan dari besar kebutuhan
- (4) tidak adanya pelatihan secara khusus kepada para karyawan baru sehingga proses produksi terganggu

Faktor Eksternal, yang berasal dari luar lingkungan perusahaan seperti peluang dan ancaman antara lain :

- 1) Peluang terdiri dari :

- (1) adanya program GSP (*The Generalised System of Preferences*) kepada Indonesia
- (2) adanya dukungan pemerintah dalam hal pengenalan produk kerajinan perhiasan dengan mengadakan pameran-pameran perhiasan
- (3) besarnya minat warga Amerika dan Eropa terhadap kerajinan perak Bali untuk tampil gaya
- (4) adanya kenaikan ekspor perhiasan Indonesia sepanjang tahun 2014

- 2) Ancaman terdiri dari :

- (1) Munculnya China dan Vietnam sebagai kompetitor utama
- (2) Adanya pihak asing yang memberikan hak paten kepada motif perak khas Bali.

(3) Munculnya sektor usaha baru yang membuat karyawan lebih memilih profesi lain yang menguntungkan

(4) Adanya pesaing besar yang juga melakukan ekspor perhiasan

Tabel 1
IFAS

| Faktor-Faktor Strategi Internal | Bobot | Rating | Bobot dan Rating | Komentar |
|---|-------|--------|------------------|---|
| KEKUATAN | | | | |
| Produksi <i>handmade</i> memiliki selera tinggi di Amerika dan Eropa | 0,20 | 3 | 0,60 | Diminati oleh pangsa pasar |
| Jaringan pemasaran ke luar negeri dengan ekspor produk sampai ke Amerika dan Eropa | 0,10 | 2 | 0,20 | Mengepakkan sayap industri ke negara maju |
| Kondisi keuangan stabil dan cenderung meningkat | 0,10 | 2 | 0,20 | Daya dukung investasi |
| Reputasi yang baik dalam pelayanan baik pemesanan, produksi dan kecepatan dalam pengiriman barang | 0,10 | 3 | 0,30 | Pelayanan dan profesionalisme yang bagus |
| SUBTOTAL | 0,50 | | 1,30 | |
| KELEMAHAN | | | | |
| Belum menggunakan tenaga mesin sehingga mengurangi volume produksi | 0,20 | 1 | 0,20 | Produksi produk dengan jenis rantai harus dilakukan metode import terlebih dahulu |
| Tidak memiliki motif perak sendiri yang bisa dijadikan komoditi utama | 0,10 | 1 | 0,10 | Adanya pemberian hak paten dari pihak WN asing terhadap motif asli perak Celuk |
| Perencanaan sistem produksi belum maksimal, dimana perencanaan ditentukan dari besar kebutuhan | 0,10 | 2 | 0,20 | Produksi dilakukan saat ada pemesanan barang |
| Tidak adanya pelatihan secara khusus kepada para karyawan baru sehingga proses produksi terganggu | 0,10 | 2 | 0,20 | Perlu diadakan pelatih untuk karyawan |
| SUBTOTAL | 0,50 | | 0,70 | |
| Total | 1,00 | | 2,00 | |

Dari table 1 di atas dapat dilihat faktor kekuatan dari perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 1,30 sedangkan faktor kelemahan dari

perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 0,70. Sehingga faktor kekuatan dari perusahaan lebih besar daripada kelemahan perusahaan.

Tabel 2
EFAS

| Faktor-faktor Strategi Eksternal | Bobot | Rating | Bobot dan Rating | Komentar |
|--|-------|--------|------------------|---|
| PELUANG | | | | |
| Adanya program GSP (The Generalised System of Preferences) kepada Indonesia | 0,20 | 4 | 0,80 | Memberikan kemudahan bagi negara Indonesia untuk ekspor barang |
| Adanya dukungan pemerintah dalam hal pengenalan produk kerajinan perhiasan dengan mengadakan pameran-pameran perhiasan | 0,10 | 3 | 0,30 | Mengadakan pameran perhiasan sebagai sarana promosi |
| Besarnya minat warga Amerika dan Eropa terhadap kerajinan perak Bali untuk tampil gaya | 0,10 | 3 | 0,30 | Pemakaian dan penggantian motif perhiasan yang unik menjadi daya tarik |
| Adanya kenaikan ekspor perhiasan Indonesia sepanjang tahun 2014 | 0,10 | 3 | 0,30 | pertumbuhan ekspor kerajinan perak Bali hingga September tahun 2014 tumbuh hingga 5 persen |
| SUBTOTAL | 0.50 | | 1.70 | |
| ANCAMAN | | | | |
| Munculnya China dan Vietnam sebagai kompetitor utama | 0,20 | 1 | 0,20 | Jumlah produksi yang lebih banyak dengan menggunakan tenaga mesin |
| Adanya pihak asing yang memberikan hak paten kepada motif perak khas Bali | 0,10 | 1 | 0,10 | Membuat para pengrajin susah untuk memproduksi karena ancaman hukum |
| Munculnya sektor usaha baru yang membuat karyawan lebih memilih profesi lain yang menguntungkan | 0,10 | 2 | 0,20 | Bangkitnya sektor pariwisata membuat para karyawan beralih profesi dengan masuk ke dunia pariwisata |
| Adanya pesaing besar yang juga melakukan ekspor perhiasan | 0,10 | 2 | 0,20 | Mulai masuknya perusahaan pengrajin perak yang ikut dalam kegiatan ekspor barang |
| SUBTOTAL | 0.50 | | 0.70 | |
| Total | 1,00 | | 2,40 | |

Dari table 2 di atas dapat dilihat faktor peluang dari perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 1,40 sedangkan faktor ancaman dari perusahaan

mempunyai total nilai skor sebesar 0,80. Sehingga faktor kekuatan dari perusahaan lebih besar daripada kelemahan perusahaan.

PEMBAHASAN

Dari tabel di atas yang didasarkan pada perhitungan *SWOT*, CV. Puri Lautan Mutiara $S < O$, yakni peluang lebih besar dari pada kekuatan yang ada, dimana arah kebijakan CV. Puri Lautan Mutiara dalam kondisi *stable growth strategy*.

Hunger dan Wheelen (2003:203) strategi pertumbuhan (*Growth strategy*), strategi pertumbuhan adalah strategi yang paling sering dicari, perusahaan yang melakukan bisnis dalam lingkungan yang dinamis harus terus bertumbuh agar dapat bertahan. Pertumbuhan adalah strategi yang sangat menggoda karena dua alasan prinsip berikut ini :

- 1) Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidakefisienan dengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil. Aliran pendapatan yang terus berkembang ke dalam perusahaan besar dapat menciptakan sumber daya yang tidak terpakai, yang dapat dipakai untuk menyelesaikan masalah dan pertentangan antar departemen dan divisi dengan cepat. Pertumbuhan juga memberi penahan, siapa tahu manajemen membuat kesalahan strategis. Perusahaan-perusahaan besar juga memiliki kekuasaan yang lebih besar dibanding perusahaan kecil, dan lebih mungkin memperoleh dukungan dari serikat kerja dan masyarakat lokal, apabila bangkrut.
- 2) Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik. Pertumbuhan itu sendiri adalah sesuatu yang mengasyikkan bagi para CEO. Perusahaan yang berkembang cenderung dipandang sebagai 'pemenang' oleh pasar dan investor potensial. Kompensasi bagi eksekutif cenderung naik bersamaan dengan semakin besarnya ukuran organisasi. Perusahaan-perusahaan besar lebih sulit diakuisisi dibanding perusahaan kecil., sehingga pekerjaan-pekerjaan para eksekutif akan lebih aman. Dua

strategi dasar pertumbuhan adalah : konsentrasi pada satu industri dan diversifikasi ke dalam industri yang lain.

Hunger dan Wheelen (2003:216) strategi stabilitas adalah kategori stabilitas pada strategi perusahaan mungkin yang paling cocok untuk perusahaan yang cukup sukses beroperasi pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja.

Dari tabel diatas dihasilkan faktor internal dan eksternal yang positif, berarti bahwa kekuatan CV. Puri Lautan Mutiara relatif lebih unggul dibandingkan dengan kelemahannya, sedangkan lingkungan yang saat ini dihadapi lebih besar daripada ancamannya

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil atas penentuan strategi bersaing melalui analisis *SWOT* dengan melakukan analisis faktor internal dan faktor eksternal pada CV. Puri Lautan Mutiara adalah :

- 1) Faktor internal yang terdiri dari kekuatan meliputi produksi *handmade* memiliki selera tinggi di Amerika dan Eropa, jaringan pemasaran ke luar negeri dengan ekspor produk sampai ke Amerika dan Eropa, kondisi keuangan stabil dan cenderung meningkat, reputasi yang baik dalam pelayanan baik pemesanan, produksi dan kecepatan dalam pengiriman barang serta menggunakan media *online* dalam pemasaran dan promosi. Sedangkan kelemahannya meliputi belum menggunakan tenaga mesin sehingga mengurangi volume produksi, tidak memiliki motif perak sendiri, perencanaan sistem produksi belum maksimal, dimana perencanaan ditentukan dari besar kebutuhan serta tidak adanya pelatihan secara khusus kepada para karyawan baru sehingga proses produksi terganggu.
- 2) Faktor eksternal yang terdiri dari peluang meliputi adanya program GSP (*The Generalised System of Preferences*) kepada Indonesia, adanya dukungan pemerintah dalam

hal pengenalan produk kerajinan perhiasan dengan mengadakan pameran-pameran perhiasan, besarnya minat warga Amerika dan Eropa terhadap kerajinan perak Bali untuk tampil gaya serta adanya kenaikan ekspor perhiasan Indonesia sepanjang tahun 2014. Sedangkan ancamannya meliputi munculnya China dan Vietnam sebagai kompetitor utama, adanya pihak asing yang memberikan hak paten pada motif asli Bali, munculnya sektor usaha baru yang membuat karyawan lebih memilih profesi lain yang menguntungkan, adanya pesaing besar yang juga melakukan ekspor perhiasan

- 3) Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada CV. Puri Lautan Mutiara yaitu *stable growth strategy*, artinya dalam persaingan di manufaktur CV. Puri Lautan Mutiara menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, peneliti berpendapat bahwa :

- 1) Dalam hal ekspor ataupun impor, pemerintah baik dari Menteri Perdagangan maupun Bea Cukai hendaknya memberikan pengarahan ataupun sosialisasi mengenai biaya impor barang yang akan di ekspor kembali, agar tidak terjadi keraguan dari pelanggan dalam memesan barang jenis non-logam yang biasanya di ekspor kembali ke luar negeri
- 2) Dalam hal produksi, perusahaan sebaiknya mengadakan pelatihan berskala guna menunjang proses produksi, sehingga tidak mengganggu proses produksi dari karyawan lain

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, dkk, 2003. *Manajemen Strategik*. Jakarta :Harvarindo
- Amir, M. Taufiq 2011. *Manajemen Strategi Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- David, F R. 2004. *Manajemen Strategi : Konsep-konsep edisi Sembilan*. Jakarta: Indeks
- Hitt, Michael A. 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat
- Hunger, J David dan Thomas L. Wheelan. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi
- Kotler, Philip dan AB Setiawan. 2000. *Manajemen Pemasaran di Indonesia Buku I*. Jakarta: Salemba Empat
- Lestari, Endah Prapti. 2011. *Pemasaran Strategik: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi itu Gampang untuk Pemula dan Orang Awam*. Jakarta: Dunia Cerdas
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 2003. *Manajemen Strategis Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE
- Soeratno dan Arsyad Lincolin. 2003. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis Edisi Revisi*. Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen Perusahaan
- Umar, H. 2008. *Manajemen Strategi in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama